

---

# 《MTP 中高层管理者的角色认知与团队建设》

- 企业的成功不仅取决于总经理，中层经理的水平亦占据着 80%的作用，中层经理的素养与能力已经成为企业纵深发展的软肋！“中层革命”迫在眉睫！
- 为什么很多管理者看起来又很忙，但工作效率却底下？
- 部门“小团体作风”部门相互推诿扯皮、跨部门沟通难等问题已成为管理者的切肤之痛，如何解决？
- 企业战略不管多么美妙，计划多么周详，最终都要依靠中层去执行！
- 企业在不断发展壮大，可用的实战型中层管理者越来越少，中层“断层”，如何处理？
- 一个企业的强大，在于中层的强大，一个企业的发展，在于中层的发展！
- 企业越来越大，老板越来越忙（特种兵或救火队员），这种奇特现象的出现，是由于企业实战型中层的匮乏！

## 一、课程背景：

一个企业的强大，在于中层的强大：一个企业的战略能否实现，在于中层的执行。目前企业的中层管理者，往往是半路出家，原来在基层干得不错，拥有不错的技术素质或销售业绩，也不乏工作的热情，但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题和基于岗位胜任能力的问题。原来只要管好自己，现在要管好一帮人；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地与上司沟通，与同僚协调，

---

与下属交流。因此，快速培养企业需求的实战型管理者，已经是迫在眉睫！

## 二、课程目的：

通过此课程的学习，使中层认清自己的角色，调整自己的态度，增强自己的岗位胜任能力，提升团队执行力和企业整体的工作绩效。闫老师通过案例分析、现场模型，工具运用等体验式教学方法，使学员体验到一套真实、实战、实效、实用的管理方法和技巧。更重要的是在提升管理者管理技巧和方法的同时，最终使中层管理者真切的体验到自己身上的那份责任和使命。

三、参加对象：部门主管、部门经理、企业中高层管理人员等

## 四、课程大纲：

### 第一章：管理者的素质模型

解决问题：明确管理者的岗位职责与基于岗位胜任能力

- 管理概念
- 管理者的主要职责（案例分析）
- 管理者基于岗位胜任能力素质模型

### 第二章：管理者的角色认知

解决问题：正确的定位与常犯的错误

- 管理者成长的三个阶段
- 管理的三个原则
- 承上启下而不仅仅上传下达

管理者角色常见误区（案例分析）

### 第三章：高效团队建设——管理者的素质模型

---

## 1、解决问题：明确管理者的岗位职责与基于岗位胜任能力

- 团队是什么？
- 团队意识能看得见吗？能量化吗？
- 团队和游击队的区别在哪里？
- 团体管理者应具备哪些素质和能力？
- 团队管理者的三个层次

自我管理：员工管理：工作管理

- 团队管理者的素质模型素质模型

## 2、解决问题：减少团队内耗成本和明确团队建设精神

- 团队的三个条件
- 团队管理 5P 要素
- 管理者领导力的主要来源
- 团队管理的常见误区

## 第四章：高效团队建设——团队发展的五个阶段

### 解决问题：正确的定位与常犯的错误

- 管理概述与原则
  - 稳定是相对的；变化是绝对的
  - 平等是相对的；平衡是绝对的。
  - 情感是相对的；利益是绝对的。
- 管理者和领导者的区别

领导者是做正确的事，管理者是正确的做事。
- 团队管理者的主要职责（案例分析）

---

➤ 管理者领导力的来源

- 合法权
- 报酬权
- 强制权
- 专家权
- 典范权

➤ 管理者成长的三个阶段

➤ 管理的四基本原则

承上启下而不仅仅上传下达

➤ 管理者角色常见误区（案例分析）

➤ 团队发展的五个阶段

1.团队的成立期

2.团队的动荡期

3.团队的稳定期

4.团队的高产期

5. 团队的调整期

## 第五章：高效团队建设——目标与绩效管理

➤ 目标管理概述

➤ 目标和目的区别

➤ 目标管理的特点

- ◇ 重视人的因素。
- ◇ 建立目标锁链与目标体系。

- 
- ◇ 重视成果
  - 目标管理的基本程序
  - 目标管理的四项原则
    - ◇ 目标制定必须科学合理
    - ◇ 督促检查必须贯
    - ◇ 成本控制必须严肃认真
    - ◇ 考核评估必须执行到位
  - 动态绩效管理
  - 绩效管理的原则
  - 沟通技能是绩效管理中的关键（对上、对下、平级沟通）

## 第六章：高效团队建设——制度建设的流程和基本原则

### 1、制度执行者所要具备的素质要求

解决问题：再科学、合理的制度，也需要和管理者的执行素质相之匹配

- 深刻理解和参悟公司制度和价值观取向
  - 大多数企业制度制定者的出发点是好的，执行的失败，是执行者理解的扭曲
- 制度是给谁制度的？是好是人，还是坏人？是下属，还是全员？
- 管理者角色认知准确
  - 角色认知是沟通的保证，而管理者的沟通水平却是制度执行的前提
- 岗位技能匹配
  - （如：角色认知、目标管理、团队建设等技能的匹配）

### 2、制度建设的流程和基本原则

---

解决问题：企业是不缺制度的，但往往形同虚设，成为一纸空文？（中国企业的制度到底应该如何制定和执行）

➤ 企业制度的关键意义

制度是运营的保障

激励制度和管理制度的区别

➤ 制度建设的基本流程

1、明确制度编制的目的及依据；

2、提炼企业价值理念，梳理企业发展战略；

3、设计管理制度。（注意事项）

➤ 企业制度建设的基本原则

原则一、火炉法则（及时性、预警性、平等性）

原则二、傻子法制（制度不能复杂、流于形式）

原则三、参与法则（没有自律，就没有自由）

### 3、企业制度的执行

解决问题：为什么辛辛苦苦建立的制度，到最后却无法执行或执行的过程中半途而废，是制度不科学、不系统吗？还是员工素质的问题？制度又该如何刚性执行？又该如何弹性着陆？

➤ 没有绝对的科学和合理的制度

制度只有认同的程度，认同的程度决定了执行的程度

➤ 制度必须具有刚性，没有刚性的制度，就等同于没有制度（比没有制度更糟）

弹性着陆靠管理者素质提升，更靠企业文化的愿景和价值观取向

---

➤ 买面包的案例分析

报销风波案例分析 (情景模拟和实战演练)